



目次／連月カレンダー／偉人のことば … 1

学校法人における事業計画策定のカンドコロ … 2  
第3回 目標を縦に展開する

School Management Review … 4  
出生率 4年連続低下

※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、インタビューは控えております。ご了承ください。

2020年8月吉日

No.63

## 2020年8月

月	火	水	木	金	土	日
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

## 2020年9月

月	火	水	木	金	土	日
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				



## 偉人のことば

新しいことを始めるのは怖くない。  
怖いのは、  
新しいことを始めなくなることだ。

(マイケル・ジョーダン)

マイケル・ジョーダンはバスケットを知らない人でも知っている有名人ですね。バスケットボールの神様は数々のプレーで私たちに魅了してくれました。「エアー」の愛称を持つ彼は、空中で時を止められるのかと錯覚するほど、自在に体とボールをコントロールし、得点を量産しました。

しかし、天才的なそのプレーも、たゆまぬ努力が生み出したものです。常に挑戦を続けてきたからこそ、高みへと昇り詰めることができたのでしょう。

マイケル・ジョーダンにはこんな名言もあります。

“I’ve failed over and over and over again in my life. And that is why I succeed.”  
(人生で何度も何度も失敗してきたからこそ、私は成功したんだ)

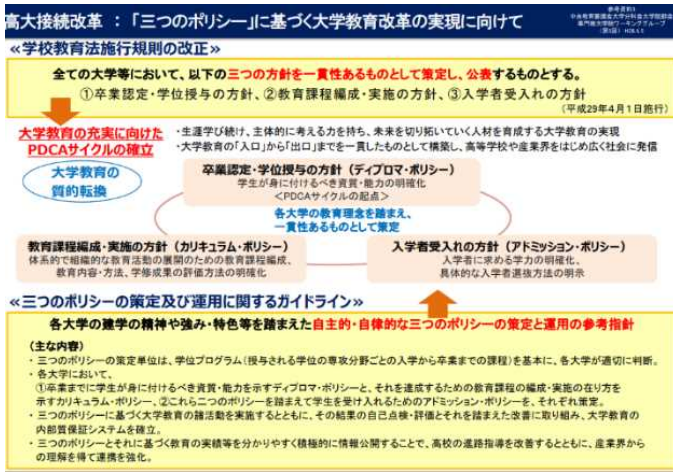
何かを始めるのに遅すぎることはない。失敗を恐れるな。  
そんな当たり前の言葉こそが、私たちに勇気と行動力をくれるのかもしれないね。

## 第3回 目標を縦に展開する

計画には必ず目標が示されるものですが、中期計画や年度計画において設定すべき目標とはどんなものなのでしょうか。

学校法人には必ず「建学の精神」が存在します。その学校ができた礎となる考え方であり、教育事業を行う目的がそこには含まれていると言えるでしょう。学校法人が抛るべき理念はこの建学の精神にあります。しかしながら、建学の精神は学校の歴史が深まるとともに文言だけが独り歩きし、時代背景等の影響でその意図するところが分かりにくくなってしまふことがあります。中期計画の策定に先立ち、まずは建学の精神を現在化することから始めてみてはいかがでしょうか。これこそが学校法人の目標の上にある目的、存在意義となります。

そしてそれに続くビジョンもまたひとつの目標設定と言えるでしょう。10年あるいは20年程度の長期を見据えつつ、貴校園がどのような学校であり続けるのか、あるいはどのような学校へと進化を遂げるのかについて言語化することがビジョンの策定ということになります。

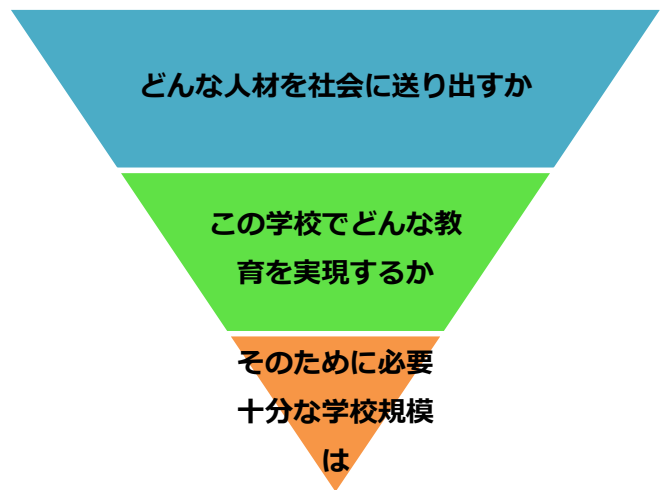


ここからがようやく中期の目標設定です。学校は教育機関ですから、その最上位には「この学校でどんな教育を実現するか」を示すもの、つまり教育目標が位置することとなります。では、この教育目標はどうやって定められるのでしょうか。それはやはり建学の精神に込められた「あるべき人材像」を実現するための教育、ということに他なりません。よって考えるべきは、貴校園での教育を受けることによって「どんな人材を社会に送り出すことにつながるのか」ということです。これが明確になれば、教育目標は自ずと導かれることでしょう。

### ▲文部科学省・「3つのポリシー」関連資料

2017年度より施行されている学校教育法施行規則においては「全ての大学等において、以下の三つの方針を一貫性あるものとして策定し、公表するものとする。」とされ、①卒業認定・学位授与の方針、②教育課程編成・実施の方針、③入学者受入れの方針が策定すべき「3つのポリシー」と表現されていますが、このうち①が「どんな人材を社会に送り出すことにつながるのか」にあたり、②が「この学校でどんな教育を実現するか」にあたるとも言えます。単なる学歴社会を脱するためにも、その学校に入るとどんな内容・方法の教育が受けられるのか、そしてその結果どんな人材が育成されるのかを学校ごとに明示することはとても重要です。

そしてもうひとつ、中期計画の根幹をなす目標があります。それは学校規模に関する目標です。学校経営にはたくさんの変数が存在しますが、その多くは学校規模によって定義されます。多くの児童や生徒を預かる学校に必要な施策や施設と、少人数の学校に必要なそれとは大きな違いがあります。学校規模を想定することで計画の幅を絞り込めますので、その後の計画策定がスムーズになるという効果もあります。まずは「教育目標」「卒業生のあるべき姿」「学校規模目標」の3つを考えてみることをお勧めいたします。



では、前頁の3つの目標を明示すれば、すべての教職員が明日からなすべきことが明確になるでしょうか。おそらく、現実の行動につながるまではまだ少し距離があるのではないか、と思います。そこで、上位の目標を達成するために必要な事柄をより細分化し、それもひとつの目標とする、という手順で目標を現場に近づけてみましょう。

例えば、「すべての生徒が自らの長所に気付き、それを活かすことができる進路を開拓する」ことを卒業時の理想の姿と定義し、そのために「個々に寄り添い、多様性を尊重する教育」を実現すべきであり、必要十分な学校規模として「学年3クラス編成、1クラス35名編成」と目標を置いたとしましょう。これらの目標

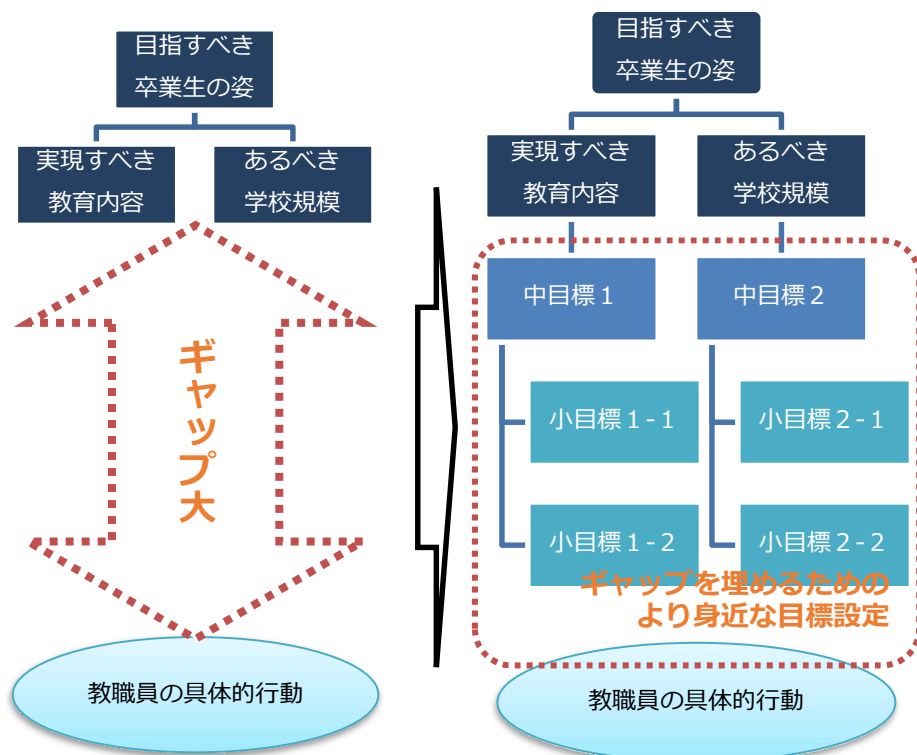
を達するための、より詳細の（身近な）目標をイメージできるでしょうか。例えば、個々に寄り添うために個別面談を採り入れたり、選択科目を増やしたりすることがあり得ます。長所を幅広く見つけるために課外活動の種類を増やすことも考えられますね。そして現状が1クラス40名編成だとすれば、これを少人数化させることで施設面の整備が必要かもしれませんし、教員配置にも工夫がいることでしょう。こうやって、目標を何度かブレイクダウンしていけば、現場教職員の行動につながります。

目標設定に関連して、KPI（Key Performance Indicator）についても触れておきます。KPIは「重要業績評価指標」と訳されています。より上位の目標を達成するために、定点観測しておくべき指標を指しますが、このままでは意味が少々分かりにくいですね。例えば、民間企業では売上が組織目標になることが多くありますが、それを達成するためには顧客訪問回数を一定数以上確保する必要がある、となればこの顧客訪問回数がKPIになるわけです。高等学校であれば、収入確保のために生徒募集が鍵になる、については公立中学校への訪問回数が確保されねばならない、とするとそれがKPIになる、というイメージです。いかがでしょうか。今回ご紹介した目標の縦展開とよく似た考え方だと思いませんか。

一時期、大学法人を中心にこのKPIを活用した経営が花盛りとなりました。教育分野においては目標そのものを数値化することが容易でないことも多いため、数値化されるKPIの設定で進捗が計測しやすいことがその理由の一つかもしれません。ただ、KPIの活用には注意すべきこともありますので、もし貴校園で同様の方法を採用されるのであれば、次の2つのことにご留意ください。

1つは、目標達成と因果関係がしっかり認識できる指標をKPIにする、ということです。先ほどは売上と顧客訪問回数に因果関係があるという前提で例を示しましたが、本当にそうなっているのか、ということについては慎重な検証が必要です。仮に因果関係が薄いものを定点観測することになってしまえばそれは経営にとって寄り道になってしまう危険性があります。

もう1つは、KPIを絞り込むということです。某学校法人のKPI例を拝見した際に、その数の多さに引いてしまいました。鍵になる指標が多いことは理解できますが、それらを定点観測し、報告し検討するだけで膨大なコスト（や時間）がかかり、管理のための管理になってしまうことが懸念されます。KPIの数を絞って、管理コストの抑制を意識しましょう。



大きな目標を達するための中目標・小目標を設定する

# School Management Review

## 出生率 4年連続低下

最新の調査によれば、出生率が下がり、出生数が減ったそうです。私学にとっては非常に気になるニュースです。日経新聞の記事を引用しながらご紹介しましょう。

出生率の低下に歯止めがかからない。厚生労働省が(6月)5日発表した2019年の人口動態統計で、1人の女性が生涯に産む子どもの数にあたる合計特殊出生率は1.36と、前年から0.06ポイント下がった。4年連続の低下で07年以来12年ぶりの低水準になった。政府や自治体は保育所の整備、教育の無償化などで少子化対策に力を入れてきたが、実を結んでいない。

出産適齢期の人口が減ることで、出生数もある程度減少するのは自然の流れかもしれませんが、出生率までもが下がっているのは未来の社会構造を考えるにあたって難しい問題を提起することになるでしょう。そして右上のグラフを見ても、ここ数年の出生率の下げ方が大きいことは一目瞭然です。私学にとってはマーケットの縮小加速を意味するデータですので、未来の学校経営にも大きな影を落としそうな気がします。

ちなみに、人口推計はこの出生率が大きく影響するわけですが、記事によれば、現状の推計条件に比べても厳しい状況になっているようです。



少子化は政府の想定を上回るペースで進んでいる。国立社会保障・人口問題研究所は17年時点では、19年の出生率を最も可能性が高いとされる中位推計で1.42と見込んでいた。19年に生まれた子どもの数(出生数)は過去最少の86万5234人で、90万人の大台を割るのも21年との見通しから2年早まった。

貴校園のグランドデザインにもおそらく、年少人口の推移は少なからず影響を及ぼすことでしょう。市場人口を厳しく見積もり直した上で、学校経営の将来設計を今一度実施していただければと思います。

(弊社ブログ「寝ても覚めても学校のこと。」より2020年6月25日付記事を改編し掲載)

## 学校経営のコンサルティングサービス

### 事業計画

「なりたい学校になる」  
ための取組を支援します。

### 研修・人事制度

「一枚岩の組織に成長する」  
ための取組を支援します。

### 財務・会計

「学校財産を有効活用する」  
ための取組を支援します。



未来へつなぐ、夢がある。  
株式会社ワイズコンサルティング／ワイズ税理士・診断士事務所  
TEL (06) 6484-7513 FAX (06) 6484-7518 E-mail: info@ysmc.co.jp  
URL: <https://www.ysmc.co.jp>(会社) <https://www.ystax.jp>(事務所)  
Facebookページ: <https://www.facebook.com/ysconsult>

